

Martin Diart, Uwe Schaumann

**DHI**

**Zur Erhebung von Anforderungsprofilen  
führender Mitarbeiter**

**Arbeitshefte zur berufs- und  
wirtschaftspädagogischen Forschung**

Heft A1

Forschungsinstitut für  
Berufsbildung im Handwerk  
an der Universität zu Köln



# **Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung**

Herausgegeben von Univ.-Prof. Dr. Martin Twardy  
Direktor des Forschungsinstituts für Berufsbildung im Handwerk  
an der Universität zu Köln, Forschungsinstitut im DHI

Heft A1



Martin Diart, Uwe Schaumann

## Zur Erhebung von Anforderungsprofilen führender Mitarbeiter

### **Projektpapier im Projekt: Vergleich der Berufswertigkeit von beruflichen Weiterbildungsabschlüssen und hochschulischen Bildungsabschlüssen**

Projekträger:

Westdeutscher Handwerkskammertag (WHKT)

Projektpartner:

Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk  
an der Universität zu Köln (FBH)

Fachhochschule für Oekonomie & Management gGmbH (FOM), Essen

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes  
Nordrhein-Westfalen



Köln 2007

## **Inhaltsverzeichnis**

1	Zur Methodik der Erhebung von Anforderungsprofilen.....	1
1.1	<i>Ansätze der Organisations- und Personalpsychologie</i> .....	1
1.2	<i>Ansätze der Management- und Personalwirtschaftslehre</i> .....	4
2	Zu den Aufgaben von <i>Führungskräften</i> .....	7
3	Konzeption einer Heuristik für die Identifikation der Aufgaben von Führungskräften .....	12
4	Erläuterungsmöglichkeiten zur Einbindung der entwickelten Heuristik in Befragungsinstrumente .....	14
4.1	<i>Branchenspezifische Erläuterungen</i> .....	15
4.2	<i>Integrierte Erläuterung</i> .....	18
	Literatur.....	19

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Das Grundprinzip des Relevanzbaums zur Erschließung von Tätigkeitsfeldern.....	5
Abbildung 2: Die Struktur von Task Statements .....	6
Abbildung 3: Generelle Qualifikationen der Unternehmensführung .....	10
Abbildung 4: Aufgaben und Eigenschaften der Führungskraft.....	11
Abbildung 5: Vorschlag für eine Heuristik zur Erfassung von Kriterien für das Konstrukt der Berufswertigkeit in Bezug auf Führungskräfte .....	14

# 1 Zur Methodik der Erhebung von Anforderungsprofilen

Die Bestimmung von Anforderungen durch Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibungen und die Ableitung von Anforderungs- und Tätigkeitsprofilen stellen wesentliche Elemente der qualitativen Personalbedarfsplanung dar.

Die Stellenbeschreibung enthält die Tätigkeitsbereiche des Aufgabenträgers bzw. der Aufgabenträgerin<sup>1</sup>, die organisatorische Einordnung der Stelle und die spezifischen Leistungsanforderungen. Die Arbeitsbeschreibung (auch: Arbeitsplatzbeschreibung) beschränkt sich dagegen auf die Beschreibung von ausführender Arbeit und klammert die organisatorische Einordnung der Stellen sowie die Abgrenzung von Führungsaufgaben aus.<sup>2</sup>

Anforderungsprofile basieren auf Stellen- bzw. Arbeitsbeschreibungen. Sie enthalten die Ausprägungen einzelner Anforderungsarten eines Arbeitsplatzes.

Üblich ist gemäß HENTZE die graphische Darstellung von Anforderungsprofilen, auch Matrixformen werden verwendet. Die analytisch gewonnenen Anforderungsmerkmale werden den ebenfalls analytisch ermittelten Fähigkeitsmerkmalen gegenübergestellt. Durch den Vergleich von Anforderungsprofilen mit den Fähigkeitsprofilen von BewerberInnen und StelleninhaberInnen kann auf ihre Eignung geschlossen werden.<sup>3</sup>

Im Folgenden werden verschiedene Verfahren aufgezeigt, die im Rahmen dieses Projektes insbesondere für die Identifikation der Aufgaben von Führungskräften und des Umreißen ihrer Anforderungsprofile geeignet sein könnten.

## 1.1 Ansätze der Organisations- und Personalpsychologie

Organisations- und Personalpsychologische Methoden der Arbeitsanalyse als Prozesse des Sammelns von Informationen über die arbeitsorientierten bzw. die mitarbeiterorientierten Elemente eines Aufgabenspektrums liefert WEINERT.<sup>4</sup> Er

---

<sup>1</sup> Aus Vereinfachungsgründen und aufgrund besserer Lesbarkeit wird in diesem Text für die Bezeichnung von männlichen *und* weiblichen Personen an einigen Stellen nur die männliche bzw. nur die weibliche Form verwendet, die in diesen Fällen stets beide Geschlechter repräsentiert.

<sup>2</sup> Hentze nennt als differenzierte Methoden der Arbeitsanalyse den „Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)“ nach Frieling (1975) und das „Arbeitswissenschaftliche Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)“ nach Rohmert, Landau (1979 a, b). Vgl. Hentze (1994), S. 202f.

<sup>3</sup> Vgl. Hentze (1994), S. 202ff.

<sup>4</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 693ff.

unterscheidet zwischen traditionellen und neuen Ansätzen. Traditionelle Ansätze bilden das Fundament neuerer Ansätze, welche die dynamischen Veränderungen der Arbeit stärker berücksichtigen.

Im Hinblick auf die traditionellen Methoden der Arbeitsanalyse ist ein breites Spektrum an Informationen zusammenzutragen:

- Arbeit, Arbeitsprozesse und Weisungsverhältnisse gegenüber Vorgesetzten und MitarbeiterInnen,
- Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Pflichten,
- Umfang von Eigenverantwortung und Initiative im Hinblick auf die gegenwärtige Arbeit und neue Situationen,
- spezielles Können, Wissen und Erfahrungen, die an der Arbeitsstelle verlangt werden,
- geistige Beweglichkeit und Urteilsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und körperliche Eignung, die zur erforderlichen Ausübung der Arbeit notwendig sind,
- Methoden und Materialien,
- Standards für Arbeitsleistung und wie diese hergeleitet und festgelegt wurden,
- physische Umwelt, Arbeitsbedingungen und physische Anforderungen,
- soziale Umwelt, z.B. Einzel- oder Gruppenarbeit,
- Bedingungen des Beschäftigungs- und Arbeitsverhältnisses, z.B. Be- und Entlohnungsstruktur.

Die drei Kernmethoden zur Erhebung dieser Informationen sind:

1. Mitarbeitergespräch oder Interview
2. Beobachtung durch MitarbeiterInnen
3. Selbstaussführung der Arbeit.

Ein populäres Beispiel für diese auf den Stelleninhaber konzentrierten Analysen stellt der amerikanische Position Analysis Questionnaire (PAQ) nach McCORMICK ET AL. dar.<sup>5</sup> Dieser Fragebogen besteht aus 194 Arbeitselementen, die jeweils sechs Sektionen menschlichen Arbeitsverhaltens aufweisen:

- Informationseingang,
- Intervention und Vermittlung,

---

<sup>5</sup> Vgl. McCormick et al. (1969, 1989), zitiert in Weinert (2004), S. 967.

- Arbeitsmittel und manuelle Aktivitäten,
- Kommunikation und persönliche Kontakte,
- Beaufsichtigung, Anleitung und Koordination,
- Arbeitssituation und Arbeitsverhältnisse sowie
- Arbeitszeit, Art der Be- und Entlohnung und Arbeitsanforderungen/ Verantwortung.

FRIELING und HOYOS passten diesen Fragebogen auf die Verhältnisse in der deutschen Wirtschaft an und generierten den Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)<sup>6</sup>. WEINERT konstatiert, dass PAQ und FAA insbesondere zur Analyse von Fabrikations- und Fertigungstätigkeiten geeignet wären, dagegen weniger zur Analyse von akademisch ausgebildeten Berufsgruppen bzw. des Managements.

WEINERT nennt zur Untersuchung von Arbeitsbereichen und Anforderungen verschiedener Führungspositionen, die sich grundsätzlich schwieriger gestalten als bei Produktionstätigkeiten, den Executive Position Description Questionnaire (EPDQ) nach HEMPHILL<sup>7</sup>. Dieser Fragebogen arbeitet mit zehn Aufgabengruppen von Führungskräften, die anhand von Befragungen ermittelt wurden.<sup>8</sup>

Der traditionellen Arbeitsanalyse wird unter anderem vorgeworfen, sie lege durch genaue Arbeits-, Anforderungs- und Pflichtbeschreibungen eine Organisation zu sehr fest. Zudem sei sie nur geeignet für die Beschreibung manueller, beobachtbarer und daher leicht quantifizierbarer Tätigkeiten und vernachlässige Aspekte wie Teamarbeit, Interdependenzen zwischen verschiedenen MitarbeiterInnen, kooperatives Verhalten etc.

Möglichkeiten zur Umsetzung einer Arbeitsanalyse der Zukunft, die in engem Zusammenhang mit der Identifikation von Aufgaben stehen, bestehen in Anlehnung an WEINERT unter anderem in den folgenden Aspekten:<sup>9</sup>

- Aufgabenbeschreibungen weichen Rollenbeschreibungen: Aufgrund ständiger Veränderungen im Geschäftsablauf werden Aufgabenbereiche fließend und instabil.

---

<sup>6</sup> Vgl. Frieling & Hoyos (1978), Frieling (1999), zitiert in Weinert (2004), S. 697.

<sup>7</sup> Vgl. Hemphill (1960), zitiert in Weinert (2004), S. 699.

<sup>8</sup> Siehe weiter unten bei den Aufgaben von Führungskräften.

<sup>9</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 706ff.



Demgegenüber scheinen Rollenbeschreibungen, die sich auf Arbeitsgebiete statt auf einzelne Aufgaben beziehen, flexibler zu sein.

- Team-Arbeitsanalyse: Die Untersuchung der Arbeitsgebiete von Teams kann aufdecken, welche Arbeitsgebiete eher homogene bzw. heterogene Anforderungen der MitarbeiterInnen erfordern.
- Strategische Arbeitsanalyse: Identifikation von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für zukünftige Arbeitsgebiete und Aufgabenstellungen erforderlich sein werden.

Da angestrebt wird, in diesem Projekt die Aufgaben von MitarbeiterInnen zu identifizieren, die besondere Verantwortung tragen bzw. Leitungsaufgaben ausüben, scheinen die Instrumentarien des Position Analysis Questionnaire (PAQ) und des Fragebogens zur Arbeitsanalyse (FAA) weniger geeignet für die weitere Vorgehensweise zu sein. Dagegen könnte die Berücksichtigung des Executive Position Description Questionnaire (EPDQ), insbesondere der Rückgriff auf verschiedene Aufgabengruppen von Führungskräften (siehe Kap. 2), weiter reichende Ergebnisse liefern.

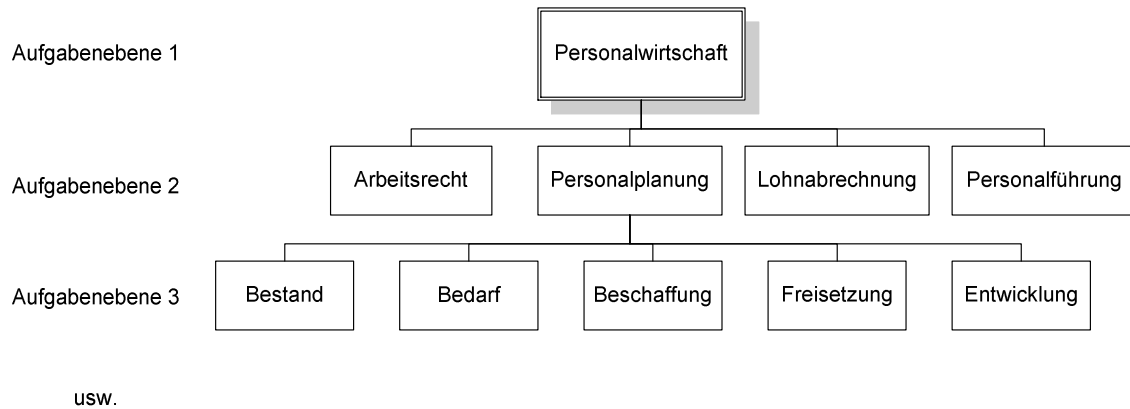
Den traditionellen Ansätzen der Arbeitsanalyse kommt tendenziell eine höhere Bedeutung als den Aspekten der neuen Ansätze zu: Die Team- und Strategische Arbeitsanalyse befassen sich eher mit gruppenspezifischen und dynamischen Gesichtspunkten, die für das Konstrukt der Berufswertigkeit einzelner Personen zum Zeitpunkt der Befragung weniger bedeutend erscheinen. Ebenso könnten durch den Rückgriff auf Rollenbeschreibungen zu diffuse Aufgabenspektren identifiziert werden, die schwer miteinander verglichen werden könnten.

## **1.2 Ansätze der Management- und Personalwirtschaftslehre**

Zur Beschreibung aktueller Anforderungsprofile im Rahmen dieses Projektes könnten gemäß der Personalwirtschaftslehre die methodischen Hilfsmittel der Relevanzbaumtechnik und des Ablaufdiagramms genutzt werden. Sie werden von DRUMM vorgestellt, um (neue) Aufgaben von Stellen zu ermitteln. Für die TeilnehmerInnen der ersten Befragungsrunde im Rahmen dieses Projektes könnten sie insbesondere zur Vergegenwärtigung von derzeitigen Aufgaben einzelner Stellen dienen.

Die Relevanzbaumtechnik bezieht sich auf Zweck-Mittel-Beziehungen zwischen einzelnen Aufgaben. Ausgehend von der hierarchisch höchsten Aufgabenebene werden

untergeordnete Aufgaben ermittelt. Hierbei wird dem Ableitungszusammenhang gefolgt „Was muss getan werden, damit die Aufgabe(n)/-komplexe auf der nächst höheren Ebene gelöst wird/ werden?“<sup>10</sup>. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Vorgehensweise beispielhaft:



**Abbildung 1: Das Grundprinzip des Relevanzbaums zur Erschließung von Tätigkeitsfeldern<sup>11</sup>**

Ablaufdiagramme geben zeitliche und sachlogische Reihenfolgen von Maßnahmen wieder. Die mit Hilfe der Relevanzbaumtechnik ermittelten Aufgaben können einzelnen Schritten im Ablauf zugeordnet werden. Als organisatorische Instrumente zur Unterstützung qualitativer Personalbedarfsplanung kommen nach DRUMM Expertengruppen mit Brainstorming in Frage, ebenso Brainwriting und Metaplantchnik sowie Projektgruppen, Pilotprojekte und Lernstätten.<sup>12</sup>

Zur detaillierten Identifikation und Verschriftlichung von Aufgaben und Aufgabenbereichen, die im Rahmen von Stellen ausgeübt werden, schlagen HENEMAN & JUDGE im Rahmen der Management- und Human Resources -Theorie eine spezifische Vorgehensweise vor. Der erste Schritt stellt hier die Konstruktion von **task statements** (engl: Aufgabendarstellungen) dar. Diese Statements entsprechen objektiv verfassten Beschreibungen des Verhaltens oder der Arbeitsaktivitäten, die von Angestellten ausgeübt werden um ihrer Arbeit nachzugehen. task statements werden in einfachen Sätzen mithilfe möglichst präziser Wortwahl formuliert. Sie beziehen Stellung zur Funktion (Welche

<sup>10</sup> Drumm (2005), S. 250.

<sup>11</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Drumm (2005), S. 250.

<sup>12</sup> Vgl. Drumm (2005), S. 249f.

Handlung wird ausgeübt?), zum Mittel (Mit was/ wem wird diese Handlung ausgeübt?) und zum Ziel (Wozu wird diese Handlung ausgeübt?) von stellenspezifischen Aufgaben.

Jedes task statement weist die folgenden vier Bestandteile auf:

1. Was der/die Angestellte tut (Beschreibung anhand eines spezifischen Verbs am Beginn des task statements)
2. Mit wem oder was der/die Angestellte interagiert
3. Was produziert bzw. erwirkt wird
4. Welche Materialien, Werkzeuge, Prozeduren oder Apparate benutzt werden.

Die folgende Matrix stellt die Struktur von task statements sowie einige Beispiele dar:

<b>Handlung der Angestellte</b>		<b>Ziel der Handlung</b>	
<b>Was tut der Angestellte?</b>		<b>Warum macht der Angestellte dies?</b>	
<b>Was ist das Endresultat/ Ziel der Tätigkeit?</b>			
<b>Funktion</b>	<b>Arbeitsmittel, Personen, Information</b>	<b>Arbeitsfeld</b>	<b>Produkte, Dienstleistungen, Kundengruppen</b>
Installiert	Metallbearbeitungs maschinen	zur Herstellung von	Flugzeugteilen
Interviewt	Bewerber	zur Ermittlung	der Eignung für eine Tätigkeit
Gewinnt	Kunden	für den Kauf	von Software- Produkten
Fährt	Bus	zur Beförderung	von Passagieren

**Abbildung 2: Die Struktur von Task Statements<sup>13</sup>**

<sup>13</sup> Vgl. Heneman & Judge (2006), S. 149.

Nach HENEMAN & JUDGE können Stellen durch etwa 15 bis 25 task statements adäquat beschrieben werden.

Die einzelnen statements, die eine Stelle charakterisieren, werden in einem zweiten Schritt gruppiert und in verschiedene **Aufgabendimensionen** (synonym: Verantwortungs-/Aufgabenbereiche) zusammengefasst, um eine übersichtliche Gliederung verschiedener Aufgabenbereiche zu erhalten. Etwa vier bis acht Dimensionen sollten HENEMAN & JUDGE zufolge pro Stelle definiert werden.

Schließlich soll den Aufgabenstatements bzw. -dimensionen jeweils ein Indikator zugewiesen werden, um ihre **Bedeutung** für die Stelle herauszustellen. Die Bedeutung kann anhand dichotomer (z.B. essentiell oder nicht essentiell) oder polynomer Kategorien (z.B. Prozent der Arbeitszeit, Eingeschätzte Wichtigkeit auf einer Skala von 1 bis 5) eingeschätzt werden.<sup>14</sup>

Die Identifikation der Aufgaben von Führungskräften könnte im Rahmen dieses Projektes auf der Basis des Ansatzes der task statements vorgenommen werden. Dieses Instrument bietet eine strukturierte Vorgehensweise zur Erfassung von Funktion, Mitteln und Zielen stellenspezifischer Aufgaben. Bei der von HENEMAN & JUDGE vorgeschlagenen Bildung von Aufgabendimensionen könnte auf DRUMMS Relevanzbaumtechnik zurückgegriffen werden, um hierarchische Beziehungen verschiedener Aufgaben zu ermitteln. Die Einschätzung der Wichtigkeit einzelner Aufgaben(bereiche) könnte schließlich Rückschlüsse auf ihre relative Bedeutung im Berufsalltag führender MitarbeiterInnen liefern.

## 2 Zu den Aufgaben von Führungskräften

Im Rahmen dieses Projektes ist von zentralem Interesse, welche Aufgaben bzw. Aufgabendimensionen insbesondere ArbeitnehmerInnen mit wirtschaftlicher/fachlicher Verantwortung bzw. Führungs-/Leistungsverantwortung im Unternehmen üblicherweise ausführen. Im Folgenden werden die Ergebnisse wissenschaftlicher Literatur herangezogen, um einen ersten Überblick über Aufgaben und Aufgabenbereiche, die von den Befragungsteilnehmern genannt werden könnten, zu geben.

---

<sup>14</sup> Vgl. Heneman & Judge (2006), S. 144ff.

STEINMANN & SCHREYÖGG nennen fünf Managementfunktionen, die in der klassischen Managementlehre bis heute Geltung haben:<sup>15</sup>

1. Planung: Bestimmung der Zielrichtung, Entfaltung künftiger Handlungsoptionen, optimale Auswahl unter ihnen.
2. Organisation: Notwendige Aufgaben zur Realisierung der Pläne spezifizieren, insbesondere Stellen und Abteilungen schaffen und sie miteinander verknüpfen.
3. Personaleinsatz: Anforderungsgerechte dauerhafte Besetzung der geschaffenen Stellen.
4. Führung: Permanente, konkrete Veranlassung der Arbeitsausführung und ihre zieladäquate Feinsteuerung. Herausragende Themen sind die Motivation, Kommunikation und Konfliktbereinigung.
5. Kontrolle: Registrieren der erreichten Ergebnisse und Vergleichen mit den Plandaten. Die Kontrolle und ihre Informationen bilden den Ausgangspunkt erneuter Planung.

Speziell zum Aspekt der Führung identifiziert HENTZE bei der Untersuchung sozialwissenschaftlicher Disziplinen zwei wesentliche Gruppen von Funktionen, die MitarbeiterInnen in Führungspositionen ausüben. Zielerreichungsfunktionen dienen der Erfüllung eines Gruppenziels und zielen auf die Tüchtigkeit der Gruppenmitglieder ab. Gruppenerhaltungsfunktionen hingegen fördern den inneren Zusammenhalt und den Bestand der Gruppe.<sup>16</sup>

EICKHOFF ermittelt bei der Auswertung von Entrepreneurship-Theorien generelle Qualifikationen der Unternehmensführung. SLOANE ET AL. definieren Qualifikationen funktional als „erforderliches Arbeitsverhalten von Mitarbeitern, die sich aus einer Arbeitsaufgabe ergeben“<sup>17</sup>. Die folgende Aufstellung nach EICKHOFF (alphabetisch geordnet) gewährt entsprechend dieser Definition einen Einblick in die Arbeitsaufgaben der Unternehmensführung.

---

<sup>15</sup> Vgl. Steinmann & Schreyögg (2002), S. 8ff.

<sup>16</sup> Vgl. Hentze (1995), S. 182

<sup>17</sup> Sloane/ Twardy/ Buschfeld (2004), S. 107f.

Außendarstellung des Unternehmens	Beobachtung des Technologiemarktes	Bestehen im Konkurrenzkampf
Durchsetzungsvermögen	Dynamik	Einführung neuer Verfahren bei der Gütererstellung
Entscheidung unter Unsicherheit	Entwicklung, Produktion und Vertrieb neuer Güter	Erkennen und Bewältigen von Wachstumsschwellen
Erschließung neuer Absatzmärkte	Erschließung neuer Beschaffungsmärkte	Finanzierung
Flexibilität	Gestaltungsfähigkeit	hohe Intelligenz
Ideenreichtum	Informationsmanagement	Innovationsfreude
internale Kontrollüberzeugung	Kenntnisse im (Marken)Schutzrecht	Kommunikationsfähigkeit
Konfliktmanagement	Kontrollieren	Kreativität
Krisenbewältigung	Kundenbindung	laufende Verwaltungsaufgaben
Marktforschung sowie – beeinflussung	Mitarbeiterorientierte Führung	Mitwirkungsfähigkeit
Netzwerkmanagement	ökonomischer Umgang mit knappen Ressourcen	Planen
Probleme erkennen sowie lösen	Projektmanagement	Ressourcenzuweisung
Schaffung neuer Organisationsformen	Selbstbewusstsein	selbständiges Denken sowie Handeln

systemisches Denken	Teamfähigkeit	Unternehmensorganisation
Verarbeitung von Rückmeldungen	Verhandlungsgeschick	Vertretung des Unternehmens nach innen sowie nach außen
Wandel erkennen, bewerten sowie nutzen	Zeitmanagement	Ziele setzen sowie ggf. korrigieren

**Abbildung 3: Generelle Qualifikationen der Unternehmensführung<sup>18</sup>**

Die Aufgaben und Eigenschaften von Führungskräften im 21. Jahrhundert umschreibt WEINERT in Anlehnung an die Weg-Ziel-Theorie der Führung und die Theorie der Charismatischen Führung wie folgt:

<b>Aufgabe/ Eigenschaft</b>	<b>Ausgewählte zentrale Aspekte</b>
Werte beeinflussen	Ziele, Absichten und Sinn tragende Inhalte an die MitarbeiterInnen kommunizieren.
Rollenmodell sein	Visionen und Ziele der Organisation in Form von Werten und Überzeugungen vorleben.
Überzeugen können	Einstellungen der MitarbeiterInnen verändern, ihre Motive aktivieren, gemeinsame Identifikation mit den Organisationszielen anregen.
Integer sein	Eigenen Verantwortlichkeiten und Verpflichtungen nachkommen, keine Ausnutzung anderer.
Glaubwürdig sein	Commitment und Glaubwürdigkeit beweisen, persönliche Interessen hinter das Gemeininteresse stellen.
Hohe Erwartungen stellen	Hohe Erwartungen an Leistung, Verpflichtung, Beharrlichkeit der MitarbeiterInnen stellen.
Kompetenzen erweitern/ Mitarbeiterentwicklung	Kompetenzen, Fertigkeiten und Expertisen der MitarbeiterInnen erweitern und ihre

<sup>18</sup> Vgl. Eickhoff (2006), S. 68.

	Leistungsmotivation, Verpflichtung und Selbstwirksamkeitsempfinden fördern.
Konzepte vermitteln	Beeinflussung der MitarbeiterInnen durch die Vermittlung von Konzepten anstatt von neuen Regeln und Strukturen.
Hohe Stresstoleranz	Kognitive, motivationale und Persönlichkeitsvariablen zur Bewältigung neuer Arbeitsprozesse und höherer Aufgabenkomplexität.

**Abbildung 4: Aufgaben und Eigenschaften der Führungskraft<sup>19</sup>**

Auf Cluster von Aufgabenbereichen, die typisch für Führungskräfte in Dienstleistungsunternehmen sind, verweist WEINERT unter Rückgriff auf HEMPHILL. HEMPHILL identifizierte demnach durch die Befragung von Führungskräften verschiedener Organisationen und Organisationsebenen die folgenden Beschäftigungs-, Pflichten- und Aufgabenbereiche:<sup>20</sup>

- Führungs-, Verwaltungs- bzw. Selektionsaufgaben im Angestelltenbereich der unteren bis mittleren Organisationsebenen
- Führungsaufgaben im technischen Produktionsbereich der mittleren Ebenen
- Interne Geschäftskontrollen der mittleren Ebenen
- Führungsaufgaben mit technischen und Marketingaspekten
- Führungsaufgaben im persönlichen und sozialen Bereich
- langfristige Planungsaufgaben
- Führungsaufgaben vornehmlich in den Einfluss-, Macht- und Autoritätsbereichen einer Organisation
- Aufgaben der Pflege der Beziehung zwischen Organisationen und ihren Produkten, ihren Dienstleistungen und der Umwelt
- Aufgaben eines typischen Geschäftsmannes, bzw. einer typischen Geschäftsfrau
- Finanzierungs-, Buchhaltungs- und Geschäftsaufgaben mit Prokura für die Organisation.

<sup>19</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 14.

<sup>20</sup> Vgl. Hemphill (1959, 1960), zitiert in Weinert (2004), S. 698f.



### 3 Konzeption einer Heuristik für die Identifikation der Aufgaben von Führungskräften

Bei der Differenzierung von Leitungs- und Führungsaufgaben scheint die ganzheitliche Betrachtung des Führungshandelns, seine Verortung in betrieblichen Bereichen sowie die Klassifikation seines Umfangs eine zentrale Rolle einzunehmen.

Demgemäß schlägt das FBH eine Heuristik zur Identifikation der Aufgaben leitender MitarbeiterInnen vor, bei der die Aktivitäten im Betrieb als vollständige Handlungen betrachtet (in Anlehnung an STEINMANN & SCHREYÖGG) und in die Phasen Planung, Durchführung/Organisation und Kontrolle aufgeteilt werden.

Führungskräfte steuern diese Phasen in verschiedenen betrieblichen Bereichen. Ihr Führungshandeln erstreckt sich von administrativen über personale bis hin zu netzwerkbezogenen Aufgabenbereichen (in Anlehnung an HEMPHILL). Ein Arbeitnehmer, der eine verantwortungsvolle Position im administrativen Bereich bekleidet, wird erwartungsgemäß andere Tätigkeiten ausüben als ein Arbeitnehmer auf gleicher Hierarchieebene, der im Marketingbereich tätig ist. Die Vielfalt verschiedener Aufgabenspektren, die sich in der Praxis ergeben, kann durch die Aufteilung in administrative, technische etc. Bereiche abgedeckt werden. Diese Betrachtungsweise könnte dementsprechend Hinweise auf Kriterien liefern, die zum Konkretisieren des Konstrukts der Berufswertigkeit beitragen könnten.

Die Prozesse betrieblichen Führungshandelns sowie ihre betriebliche Verortung lassen sich wie folgt darstellen:

<b>Prozesse betrieblichen Führungshandelns</b>	<b>Planung</b>	<b>Organisation/ Durchführung</b>	<b>Kontrolle</b>
	<b>in administrativen, technischen, marketingbezogenen, personalen und netzwerkbezogenen Bereichen</b>		

Neben diesen horizontalen Aspekten des Führungshandelns stellt sich die Frage nach seiner ‚vertikalen‘ Tragweite. Dies rückt den Umfang und die Art der Ressourcen in den Blickpunkt, über die durch Führungsaktivitäten verfügt wird. Die Unterscheidung der

betrieblichen Ressourcen ‚Arbeitskräfte‘ und ‚Kapital‘ (Sach- und Finanzkapital) stellt in diesem Kontext eine mögliche Systematisierung dar. Durch eine solchermaßen differenzierte Betrachtung könnte erhoben werden, ob und in welchem Ausmaß Führungskräfte über andere ArbeitnehmerInnen bzw. über Kapital verfügen, wenn sie ihren unternehmerischen Aufgaben nachgehen. Hierdurch könnten qualifikatorische Aspekte wie der Grad der Entscheidungsfreiheit, Verantwortung, Risikofreudigkeit/Mut etc. aufgegriffen werden, die eventuell weitere Kriterien für das Konstrukt der Berufswertigkeit darstellen. Die folgende Darstellung gibt die zwei Ressourcengruppen, über die eine Führungskraft typischerweise verfügt, wieder.

<b>Verfügung über Ressourcen</b>
<b>Arbeitskräfteeinsatz und -modifikation</b>
<b>Kapitaleinsatz und -modifikation</b>

Aus der Synthese der bisher aufgegriffenen Aspekte des Führungshandelns ergibt sich die folgende Matrix:

<b>Einfluss auf Prozesse</b>	<b>Planung</b>	<b>Organisation/ Durchführung</b>	<b>Kontrolle</b>
	<i>in administrativen, technischen, marketingbezogenen, personalen und netzwerkbezogenen Bereichen</i>		
<b>Verfügung über Ressourcen</b>			
<b>Arbeitskräfteeinsatz und –modifikation</b>			
<b>Kapitaleinsatz und –modifikation</b>			

Abbildung 5: Vorschlag für eine Heuristik zur Erfassung von Kriterien für das Konstrukt der Berufswertigkeit in Bezug auf Führungskräfte

Durch die bevorstehende Befragung im Rahmen dieses Projektes könnten die sechs Zellen der obigen Matrix nun mit Inhalten gefüllt werden.

#### 4 Erläuterungsmöglichkeiten zur Einbindung der entwickelten Heuristik in Befragungsinstrumente

Zur Vereinfachung der Fragestellung, die in der obigen Heuristik zur Anwendung kommt, könnten konkrete Beispiele zu den einzelnen Zellen formuliert werden.

Um die Beispiele zu verfassen, könnten exemplarische Inhalte der sechs Berufsfelder, die in diesem Projekt untersucht werden, herangezogen werden. Die Berufsfelder sind im Einzelnen:

1. Betriebswirt/in (HWK)
2. Elektrotechnikermeister/in
3. Bilanzbuchhalter/in (IHK)
4. Industriemeister/in Chemie
5. Handelsfachwirt/in
6. Tourismusfachwirt/in (HWK)

Da der methodische Zugriff auf die BefragungsteilnehmerInnen jedoch nach Branchen erfolgt – über alle beruflichen Qualifikationen – sollten keine allzu spezialisierten Beispiele formuliert werden. Sie könnten für Befragungsteilnehmer und -teilnehmerinnen, die keinen der o.g. Berufe ausüben und an der Befragung teilnehmen, unverständlich sein. Im Folgenden wird daher pro Zelle der o. g. Matrix ein allgemeines Beispiel formuliert, das eine branchenspezifische Kombinationsmöglichkeit der bisher identifizierten Aspekte betrieblichen Führungshandelns verbalisiert.

#### **4.1 Branchenspezifische Erläuterungen**

Die beispielhaften branchenspezifischen Erläuterungen stellen erste Entwürfe für die Formulierung in späteren Fragebögen bzw. Interviewleitfäden dar. Sie könnten in Zusammenarbeit mit Branchenexperten erweitert werden.

Einfluss auf Prozesse	Planung	Organisation/ Durchführung	Kontrolle
Verfügung über Ressourcen	<i><b>in administrativen, technischen, marketingbezogenen, personalen und netzwerkbezogenen Bereichen</b></i>		
<b>Arbeitskräfteeinsatz und -modifikation</b>	<p><i>Einen Aspekt des betrieblichen Führungshandelns stellen Planungsaktivitäten dar, bei denen Arbeitskräfte disponiert werden.</i></p> <p>Dies kann zum Beispiel bei der Erarbeitung <b>elektrotechnischer</b> Lösungen die Erläuterung von Vorsorgemaßnahmen und ihre Zuweisung an Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen umfassen (hier weitere Projekte/Aufgaben erläutern).</p> <p><i>Mit welcher/n Hauptaufgabe(n) werden Führungskräfte (des administrativen, technischen... Bereichs) in Ihrem Betrieb bei solchen Aktivitäten typischerweise konfrontiert?</i> (Zuvor wurde die Formulierungsmöglichkeit aus Punkt 1.2 dieses Papers aufgezeigt.)</p> <p><i>Welche spezifischen Anforderungen an Führungskräfte leiten Sie hieraus ab?</i></p>	<p><i>Einen Aspekt des betrieblichen Führungshandelns stellen Organisations- und Durchführungsaktivitäten dar, bei denen Arbeitskräfte disponiert werden.</i></p> <p>Dies kann zum Beispiel bei der <b>chemischen</b> Verfahrens- und Anlagentechnik das Organisieren und Veranlassen von Maßnahmen zur Behebung von Störungen umfassen (hier weitere Projekte/Aufgaben erläutern).</p> <p><i>Mit welcher/n Hauptaufgabe(n) werden Führungskräfte (des administrativen, technischen... Bereichs) in Ihrem Betrieb bei solchen Aktivitäten typischerweise konfrontiert?</i> (Zuvor wurde die Formulierungsmöglichkeit aus Punkt 1.2 dieses Papers aufgezeigt.)</p> <p><i>Welche spezifischen Anforderungen an Führungskräfte leiten Sie hieraus ab?</i></p>	<p><i>Einen Aspekt des betrieblichen Führungshandelns stellen Kontrollaktivitäten dar, bei denen Arbeitskräfte disponiert werden.</i></p> <p>Dies kann in <b>Chemiebetrieben</b> zum Beispiel das Überprüfen und Gewährleisten der Arbeits- und Anlagensicherheit umfassen (hier weitere Projekte/Aufgaben erläutern).</p> <p><i>Mit welcher/n Hauptaufgabe(n) werden Führungskräfte (des administrativen, technischen... Bereichs) in Ihrem Betrieb bei solchen Aktivitäten typischerweise konfrontiert?</i> (Zuvor wurde die Formulierungsmöglichkeit aus Punkt 1.2 dieses Papers aufgezeigt.)</p> <p><i>Welche spezifischen Anforderungen an Führungskräfte leiten Sie hieraus ab?</i></p>

Einfluss auf Prozesse Verfügung über Ressourcen	Planung	Organisation/ Durchführung	Kontrolle
	<i>in administrativen, technischen, marketingbezogenen, personalen und netzwerkbezogenen Bereichen</i>		
<b>Kapitaleinsatz und -modifikation</b>	<p><i>Einen Aspekt des betrieblichen Führungshandelns stellen Planungsaktivitäten dar, bei denen Finanz-/ Sachkapital disponiert wird.</i></p> <p>Dies kann in <b>Dienstleistungsbetrieben</b> zum Beispiel die Planung von EDV-Anlagen für elektronisch gestütztes Rechnungs- und Finanzwesen umfassen (hier weitere Projekte/Aufgaben erläutern).</p> <p><i>Mit welcher/n Hauptaufgabe(n) werden Führungskräfte (des administrativen, technischen... Bereichs) in Ihrem Betrieb bei solchen Aktivitäten typischerweise konfrontiert?</i> (Zuvor wurde die Formulierungsmöglichkeit aus Punkt 1.2 dieses Papers aufgezeigt.)</p> <p>Welche spezifischen Anforderungen an Führungskräfte leiten Sie hieraus ab?</p>	<p><i>Einen Aspekt des betrieblichen Führungshandelns stellen Organisations- und Durchführungsaktivitäten dar, bei denen Finanz-/ Sachkapital disponiert wird.</i></p> <p>Dies kann zum Beispiel bei <b>Handelsbetrieben</b> die Umsetzung von Transport- und Lagerwirtschaftskonzepten umfassen (hier weitere Projekte/Aufgaben erläutern).</p> <p><i>Mit welcher/n Hauptaufgabe(n) werden Führungskräfte (des administrativen, technischen... Bereichs) in Ihrem Betrieb bei solchen Aktivitäten typischerweise konfrontiert?</i> (Zuvor wurde die Formulierungsmöglichkeit aus Punkt 1.2 dieses Papers aufgezeigt.)</p> <p>Welche spezifischen Anforderungen an Führungskräfte leiten Sie hieraus ab?</p>	<p><i>Einen Aspekt des betrieblichen Führungshandelns stellen Kontrollaktivitäten dar, bei denen Finanz-/Sachkapital disponiert wird.</i></p> <p>Dies kann in <b>Elektrobetrieben</b> zum Beispiel die Durchführung von Nachkalkulationen bei der Kontrolle von Leistungen umfassen (hier weitere Projekte/Aufgaben erläutern).</p> <p><i>Mit welcher/n Hauptaufgabe(n) werden Führungskräfte (des administrativen, technischen... Bereichs) in Ihrem Betrieb bei solchen Aktivitäten typischerweise konfrontiert?</i> (Zuvor wurde die Formulierungsmöglichkeit aus Punkt 1.2 dieses Papers aufgezeigt.)</p> <p>Welche spezifischen Anforderungen an Führungskräfte leiten Sie hieraus ab?</p>

Die Beispiele wurden in Anlehnung an Prüfungsverordnungen bzw. Rechtsvorschriften für die oben erwähnten Qualifikationen formuliert.

## 4.2 Integrierte Erläuterung

Die getrennte Erläuterung der sechs verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten der oben dargestellten Heuristik könnte die Gefahr der Präjudizierung mit sich bringen. Dieser Gefahr, die möglicherweise eine Ausblendung potentieller Antworten bedeutet, könnte folgendermaßen begegnet werden: Eine integrierte Einführung, die Bezug nimmt auf das oben geprägte Verständnis von Führungshandeln, könnte den BefragungsteilnehmerInnen die Berücksichtigung seiner verschiedenen Facetten ermöglichen. Die einzelnen Aussagen der TeilnehmerInnen wären daraufhin den verschiedenen Feldern der obigen Matrix zuzuordnen. Der Einführungstext könnte wie folgt lauten:

„Um Ihnen die Beantwortung der folgenden Fragen zu erleichtern, möchten wir Ihnen einige wichtige Aspekte von Führungsaufgaben aufzeigen. Die Berücksichtigung dieser Aspekte könnte Ihnen dabei helfen, Ihre Anforderungen an Führungskräfte zu formulieren.

Betriebliche Führungstätigkeiten umfassen die drei **Phasen** Planung, Durchführung und Kontrolle.

Sie finden in verschiedenen **betrieblichen Bereichen** statt: in administrativen, technischen, marketingbezogenen sowie in Bereichen der inner- und außerbetrieblichen Beziehungspflege.

Führungskräfte bestimmen bei ihrer Arbeit über zwei verschiedene **Arten von Ressourcen**. Auf der einen Seite sind dies Arbeitskräfte, auf der anderen Seite handelt es sich um Sach- und Finanzkapital.

Konkrete Beispiele zum Führungshandeln in der ....-Branche werden im weiteren Verlauf des Fragebogens gegeben.“

## Literatur

Drumm, H.J.: Personalwirtschaft. Berlin, Heidelberg 2005. 5. Auflage.

Eickhoff, M. Th.: Handwerksmeister als Unternehmer. Lösungsvorschläge für ein handwerkspädagogisches Schlüsselproblem. Hamburg, 2006.

Heneman III, H.G.; Judge, T.A.: Staffing Organization. Middleton, 2006. Fifth Edition.

Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre 1. Bern, Stuttgart, Wien, 1994. 6., überarbeitete Auflage.

Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre 2. Bern, Stuttgart, Wien, 1995. 6., überarbeitete Auflage.

Sloane, P.F.E.; Twardy, M.; Buschfeld, D.: Einführung in die Wirtschaftspädagogik. Paderborn, 2004. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage.

Steinmann, H.; Schreyögg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden, 2002. 5., überarbeitete Auflage.

Weinert, A.B.: Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim, Basel 2004. 5., vollständig überarbeitete Auflage.